



**Centro Universitário de Brasília  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**ÉRIKA FERREIRA BRAGA**

**O USO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A CONSOLIDAÇÃO  
DE EMPRESAS FAMILIARES**

Brasília  
2012

**ÉRIKA FERREIRA BRAGA**

**O USO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA CONSOLIDAÇÃO  
DE EMPRESAS FAMILIARES**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão da Comunicação nas Organizações

Orientador: Ronaldo Pires do Rosário

Brasília  
2012

**ÉRIKA FERREIRA BRAGA**

**O USO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A CONSOLIDAÇÃO  
DE EMPRESAS FAMILIARES**

Trabalho apresentado ao Centro  
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)  
como pré-requisito para a obtenção de  
Certificado de Conclusão de Curso de  
Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão da  
Comunicação nas Organizações

Orientador: Prof. Ronaldo Pires do  
Rosário

Brasília, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2012.

**Banca Examinadora**

---

Prof. Dr. Nome completo

---

Prof. Dr. Nome completo

## RESUMO

O estudo apresenta as empresas familiares, suas características e dificuldades em permanecer no mercado frente a competitividade externa e problemas ocasionados pelas relações interpessoais entre os membros. A administração e seus desdobramentos entre a estratégia, planejamento e profissionalização são utilizados como complemento ao exercício da gestão do conhecimento. Busca por meio dos processos administrativos destacar a inovação e a criatividade geradas no processo de criação do conhecimento para impulsionar e motivar individualmente e coletivamente a organização. O objetivo deste estudo está em apresentar soluções para o fortalecimento das empresas familiares na sociedade com otimização de lucros e profissionalismo. No entanto, cada parte desenvolvida apresenta conceitos e teorias voltadas para o empreendimento e, conseqüentemente, para a continuidade e sucesso das empresas familiares. Diante a importância destas corporações foi observado que por meio do conhecimento e profissionalização os integrantes se tornam preparados para enfrentar os desafios, manter-se competitivo e dar continuidade ao empreendimento.

**Palavras-chave:** Empresa Familiar. Profissionalização. Gestão do Conhecimento. Processo de Sucessão.

## RÉSUMÉ

L'étude présente l'entreprise familiale, ses caractéristiques et des difficultés à rester en avance sur le marché et des problèmes de compétitivité externes causés par les relations interpersonnelles entre les membres. L'administration et ses évolutions entre la stratégie, la planification et la professionnalisation sont utilisées comme un complément à l'exercice de la gestion des connaissances. Faites une recherche parmi les procédures administratives accent sur l'innovation et la créativité générée dans le processus de création de connaissances pour stimuler individuellement et collectivement, et de motiver l'organisation. L'objectif de cette étude est de présenter des solutions pour le renforcement des entreprises familiales en partenariat avec l'optimisation des profits et de professionnalisme. Toutefois, chaque partie a développé des concepts et des théories centrées sur l'entreprise et par conséquent à la continuité et le succès des entreprises familiales. Compte tenu de l'importance de ces sociétés a été constaté que les membres grâce à des connaissances et professionnel devenu prêt à relever les défis, rester compétitif et de poursuivre le projet.

Mots-clés: Affaires de famille. Professionnalisation. Gestion des Connaissances. Processus de Succession.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>06</b>
<b>1 EMPRESAS FAMILIARES</b>	<b>08</b>
1.1 Características das empresas familiares	10
1.2 Exemplos negativos de empresa familiar	14
1.3 Exemplos positivos de empresa familiar	16
<b>2 ADMINISTRAÇÃO EM EMPRESAS FAMILIARES</b>	<b>19</b>
2.1 Planejamento	21
2.2 Profissionalização	23
<b>3 GESTÃO DO CONHECIMENTO</b>	<b>28</b>
3.1 Criação do conhecimento	30
<b>4 PROCESSO SUCESSÓRIO</b>	<b>37</b>
<b>CONCLUSÃO</b>	<b>43</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>45</b>

## INTRODUÇÃO

Com os avanços do mercado atual as oportunidades e perspectivas para se manter estável entre as organizações se apresentam como um desafio no Brasil. Os administradores de hoje devem estar a frente dos negócios e se adequarem a novas tendências exigidas pelo comércio, o mesmo vale para empresas familiares, que também precisam perceber novas maneiras de administrar e conduzir seus empreendimentos para sobreviver diante a competição.

Apesar das empresas familiares apresentarem estreita relação entre o emocional e o racional, a dificuldade em separar estes dois eixos devem ser trabalhadas em prol da organização por meio de processos de integração e participação para um resultado eficaz e motivador em busca da perpetuação da empresa.

Neste estudo pretende-se demonstrar as características das empresas familiares para compreender como estas podem usufruir de meios administrativos para se manter e ampliar a organização de forma que facilite o processo sucessório. Cabe aqui destacar a profissionalização como forma de entendimento destes e de outros processos.

Com base nas reflexões apresentadas o objetivo desta pesquisa se baseia em compreender a profissionalização e o conhecimento como ferramentas para diminuir os impactos causados nas empresas familiares por fatores internos e externos e, conseqüentemente, viabilizar a expansão da empresa.

Para atingir a finalidade deste estudo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica descritiva e exploratória para entender a formação das empresas familiares e sua forma de atuação no mercado. Assim utilizou-se conceitos administrativos como método para ações adequadas que podem ser repensadas e aplicadas nesse tipo de organização.

De acordo com a pesquisa do Sebrae (2005) de 100 empresas familiares familiares no Brasil, apenas 30% permanecem no mercado e chegam a segunda geração. Ao perceber a dificuldade dessas empresas em administrar diante um mercado competitivo e ainda solucionar os conflitos gerados internamente, se faz

necessário apresentar opções e meios para a permanência, consolidação e sucesso destas.

Este estudo foi organizado em 4 capítulos sequenciais que favorecem a compreensão das etapas de organização necessária nas empresas familiares.

A primeira parte consiste em conceituar e apresentar as empresas familiares em suas características, dificuldades e importância. Em seguida, no segundo capítulo, a análise se baseia em demonstrar a relevância da administração planejada e profissionalizada para maior controle da empresa. No terceiro capítulo é demonstrado as vantagens em investir no conhecimento como preparação para o desempenho e entendimento da organização. O quarto e último capítulo consiste em facilitar o processo sucessório por meio das ações apresentadas anteriormente como perpetuação da companhia.



## 1 EMPRESAS FAMILIARES

Oliveira (1999) afirma que o surgimento das empresas familiares no Brasil ocorreu no início do século XVI, logo após o País ser descoberto por Portugal. A mesma linha de pensamento é seguida por Martins (1999) quando descreve as origens da empresa familiar no Brasil. Os autores defendem a ideia de que as empresas familiares iniciaram com as capitanias hereditárias. Nesse caso, a hereditariedade do empreendimento, quando era passada de pai para filho, em sua grande maioria, se fragmentava com a divisão de poderes e heranças.

Posteriormente a esse período houve um incremento nas empresas familiares, resultantes de vários movimentos migratórios tais como o italiano, o português, o japonês e o alemão.

Segundo Gersick et al. (1997), o estudo das empresas familiares como sistema organizacional começou com alguns artigos isolados nos anos 60 e 70. Esses primeiros clássicos observaram problemas típicos que pareciam atrapalhar as empresas familiares, tais como: nepotismo, rivalidade entre gerações e irmãos, além da administração não profissional.

De acordo com os autores citados, na Europa, as empresas familiares são maioria entre as pequenas e médias companhias. Na Ásia, a forma de participação familiar varia de acordo com os países e culturas, com exceção da China. Gersick et al. (1997. p.3) “Na América Latina não poderia ser diferente: a empresa familiar é maioria nos setores da indústria e do comércio”.

Estima-se que 40% das quinhentas maiores empresas listadas pela revista Fortune sejam de propriedade de famílias ou por elas controladas. As empresas familiares geram metade do Produto Nacional Bruto (PNB) dos Estados Unidos e empregam metade da força de trabalho. (GERSICK et al., 1997, p.2)

A cada dia empresas de todos os tipos são abertas no mundo, inclusive as familiares, que mesmo apresentando características singulares, despertam o interesse das pessoas em investir no próprio negócio e, ainda ter a colaboração de familiares.

O surgimento da empresa familiar nasce com o mesmo intuito que as demais, ou seja, a visão empreendedora e a coragem são elementos essenciais para a criação da empresa. ...“E no mínimo audacioso, possui a visão de negócio, inicia seu próprio negócio geralmente com o auxílio de pequeno número de funcionários”. (OLIVEIRA, 1999, p.18)

Bornholdt (2005) também destaca o início da empresa familiar como um investimento entre pessoas com o mesmo objetivo e idealização na firma. Para além da questão administrativa, os participantes norteiam a ideia empreendedora como um deslumbramento de realização pessoal e profissional.

O negocio de família pode nascer por meio de múltiplas possibilidades de personagens vinculadas aos diferentes arranjos familiares. A empresa familiar nasce de um projeto, de um sonho ou de um desafio de vida de uma pessoa ou grupo. Se ainda não passou, terá o processo transgeracional e sucessório pela frente. (BORNHOLDT, 2005, p. 33)

Apesar desse tipo de organização existir a mais de décadas no mundo, o estudo com conceitos teóricos é relativamente novo. Para definir uma concepção acadêmica, administradores e estudiosos utilizam-se de exemplos vivenciados na prática. Alguns autores defendem a ideia de que é possível considerar empresa familiar a partir da segunda geração da firma, outros, analisam simplesmente a presença de mais de um membro da família participante do empreendimento.

Entre os conceitos, Lodi (1987) caracteriza empresa familiar quando a mesma passa pelo processo sucessório. Dessa maneira pode-se avaliar a perpetuação da organização por meio dos valores, crenças e identidade do fundador penetrados na cultura da organização a partir da segunda geração.

O conceito de empresa familiar nasce geralmente com a segunda geração de dirigentes, ou porque o fundador pretende abrir caminho para eles entre os seus antigos colaboradores, ou porque os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique a sua ascensão ao poder. (LODI, 1987, p.6).

Ricca (1998, p.10) diz que a relação familiar dentro da firma é algo fundamental para considerar se uma empresa é familiar ou não. “O mais importante

valor da empresa é a família, identificada e representada em temas formais e nas tradições informais.”

Para Lemos (2003, p.40) a definição de empresa familiar é algo simples. “... entende esse tipo organizacional, de forma simplificada, como aquele que é administrado por membros da família controladora do capital da empresa”. Nesse mesmo pensamento, Bernholdt (2005) acrescenta que a empresa familiar pode ser um empreendimento pequeno, médio ou de grande porte desde que os vínculos familiares não se restrinjam, apenas, a questões econômicas e administrativas.

Não basta ter membros da família na organização, é preciso que estes façam parte da direção com valores familiares e que a sucessão esteja ainda vinculada aos mesmos, assim afirma Leone (1992 apud ANTONIALLI, 2007).

Percebe-se que o conceito de empresa familiar é diversificado, embora haja consenso na participação dos integrantes da família na organização. Algumas características peculiares a essas empresas devem ser levadas em consideração nesse estudo. Independente do segmento escolhido pelo fundador, a família junto a firma direciona a administração com dificuldades em separar questões pessoais e profissionais.

## **1.1 Características das empresas familiares**

Muitas vezes, as atividades são executadas de acordo com a necessidade da família e não como interesse da empresa. Há conflitos pessoais que interferem na administração da própria companhia e vice versa, além disso, o sonho em obter sucesso no empreendimento e no cotidiano familiar acaba valorizando entes familiares em cargos de direção, colocando em risco a própria empresa por conta do despreparo para o cargo em questão. “É claro que a posição de cada parente na empresa afeta sua situação dentro da família. Assim, cada membro da família deve chegar a um acordo relacionado à sua posição na empresa, quando se determina qual a posição que deve ocupar”. (RICCA, 1998, p. 10)

Lodi (1993) relata que a empresa familiar apresenta algumas características peculiares, da seguinte forma:

- Dificuldade de separar o emocional do racional tendendo para a parte emocional;
- Centralização do poder e comando;
- Autoritarismo do fundador;
- Delimitações na estrutura administrativa e operacional;
- Valorização de empregados antigos;
- Dificuldade de inovação;
- A emoção é o fator determinante para a tomada de decisão;
- Habilidade política superior à administrativa.

Alguns pontos são questionados e criticados por estudiosos, por exemplo, o paternalismo e autoritarismo são traços marcantes vindos desde o surgimento das empresas familiares, fatores difíceis de administrar.

Assim como toda organização, a empresa familiar também possui pontos fracos em sua administração interna que certamente serão refletidos no âmbito externo. Donnelly (1976) observa que algumas características negativas podem também atingir empresas não familiares, como por exemplo, a falta de preparo em questões administrativas e a rigidez nas decisões. Os fatores negativos afetam principalmente as empresas familiares em sua primeira geração, quando está nitidamente centralizada nas decisões do fundador.

Ao abordar as fases e o tempo de duração das empresas familiares, Lodi (1987) argumenta a consolidação dessas empresas como fator administrativo.

Será a empresa familiar um bem perecível, um projeto temporário devido a fraqueza do capitalismo nacional, à inospitalidade do ambiente tropical, à resistência da sociedade? Baseado em algumas centenas de estudos de caso sustenta-se a tese de que as sementes da distribuição estão dentro do próprio fundador e da família ou que a sobrevivência da empresa está na capacidade da família administrar as suas relações com a firma e evitar as forças centrífugas nas fases de sucessão. (LODI, 1987, p. 3)

A partir da parábola do fundador, o autor ressalta que as empresas familiares possuem quatro fases: fundação, crescimento, apogeu e declínio. Dessa forma ele

explica como o ciclo de vida dessas empresas se constituem no mercado. Na fase da fundação tem-se a energia do fundador. Geralmente este vê a organização como um trofeu, tornando o vínculo entre a família e a empresa ainda mais forte, sendo inseparáveis e confundidos como uma única pessoa.

O fundador impregna a empresa a ponto de dificultar a profissionalização. Suas realizações com a família e filhos são sacrificados pela carreira de sucesso e pela absorção do trabalho até o ponto de gerar insuficiência psicológicas que o cercam. Eis porque algumas empresas não sobrevivem ao fundador. (LODI,1987,p. 3)

Quando a firma chega na fase de crescimento, a estratégia se modifica tornando o talento e a escolha do produto importantes para a geração da riqueza. Lodi (1987) explica que esta decisão passa a ser o grande diferencial da empresa.

Já na fase do apogeu ou da maturidade da organização, as decisões de mudança e inovação ficam estagnadas. Neste momento o reconhecimento social é algo bastante valorizado pelos integrantes. É também nesta fase que a empresa requer estratégia, definição do posicionamento e planejamento. Quando os empreendedores chegam nesse nível, a fase de declínio surge porque a gestão inicia o processo de desorganização pelo despreparo dos próprios participantes. Lodi (1987) trata esta fase delicada da seguinte forma:

A título de profissionalizar, a empresa se torna pesada e burocrática, as decisões lentas, a comunicação difícil entre os diversos níveis, os objetivos obscuros e a desmotivação entra sutilmente no negócio. É nesse crítico momento que se situa o início do processo de sucessão. A transferência de poder será então conduzida sobre um negócio em começo de crise, um fundador transtornado pelo conflito existencial do envelhecimento e os sucessores despreparados. (LODI,1987,p4)

A fase do declínio encerra a jornada do fundador. Para se reerguer e atingir novamente o crescimento, as decisões devem ser minuciosamente trabalhadas para que as escolhas sejam eficazes.

O estudo do Sebrae (2005) revela que 70% das empresas familiares do País encerram suas atividades com a morte do fundador e o ciclo médio dessas empresas é de aproximadamente 24 anos.

Os dados da instituição também mostram que apenas 30% das empresas familiares sobrevivem a segunda geração, uma pequena minoria chega a terceira geração.

Apesar de informações relevantes sobre empresas familiares, vale destacar também as características que podem se tornar grande aliada no processo administrativo se forem cadenciadas de forma correta. A afetividade da família com a firma transparece vontade, desejo em obter sucesso. Desassociar o lado emotivo com a empresa é algo impossível nesse caso. Como se trata de um sonho do fundador e dos membros da família, os problemas são enfrentados pelo lado intuitivo, impulsivo que, em alguns casos, pode dar certo pelas decisões tomadas de forma ágil e rápida.

Para Bernhoeft (1942) o empreendedor cria e o empresário perpetua. Apesar dos dois terem méritos significantes, esta diferença traduz os momentos certos de responsabilidades assumidas. “Requer ter a capacidade de facilitar o processo de profissionalização da sociedade e da empresa sem descuidar das relações familiares”. (BERNHOEFT, 1942, p. 28).

As atitudes tomadas dentro das empresas controladas por família também podem ser vistas como um compromisso maior com as responsabilidades. O empenho dos integrantes em ver o resultado satisfatório faz com que o trabalho não tenha limite de tempo, assim como os recursos financeiros da própria família são investidos na empresa. O orgulho em manter a firma no mercado faz com que os serviços ou produtos oferecidos sejam comercializados com caráter mais afetivo aos clientes tonando uma relação de proximidade e confiança entre os dois entes, dono da empresa e freguês. Outro fator a ser destacado é o desejo de perpetuar o negócio, nesse caso a transmissão dos conhecimentos sobre a rotina da empresa é, naturalmente, passada para as gerações seguintes.

É imprescindível que a família saiba lidar com as tensões e aprender a gerenciá-la, por isso é necessário que haja profissionalização, porque a partir daí

pode ser criada uma firma preparada que tenha a função de criar uma visão de futuro que a empresa não se limite ao dono.

Quando se fala em empresa familiar sabe-se que é realmente difícil desassociar o lado pessoal do profissional. Embora alguns especialistas defendam a ideia de que este elo dificulta o sucesso da companhia, outros acreditam que esta relação possa trazer bons frutos, considerando as vantagens bem utilizadas neste quesito.

Quando os integrantes estão preparados para superar os desafios entre os dois ângulos - família e empresa – o processo sucessório se torna mais fácil e com êxito. Este processo gera conhecimento sobre o próprio negócio, algo fundamental para os herdeiros que irão assumir a próxima gestão da empresa. Certamente uma boa administração colabora tanto para a aquisição do conhecimento como também para manter a empresa competitiva.

## **1.2 Exemplos negativos de empresa familiar**

A exemplo de conflitos existentes em empresas familiares temos o caso da senhora Nágila, o marido José Luiz e seus três filhos. O casal montou ao todo, quatro empresas: granja, pizzeria, loja de material de limpeza e por último, um bar.

Nenhum dos empreendimentos citados acima deu certo, mas vale como reflexão no presente estudo. Entre os motivos que ocasionaram o fim dessas empresas estão a falta de planejamento, a conjuntura política e concorrência externa, falta de conhecimento e preparação dos familiares e as relações interpessoais.

A partir de um arrendamento, a granja, adquirida em 1994, localizada no Pedregal, município de Goiás, não tinha firma registrada e nem documentos oficializados para permanecer legalmente, embora este não tenha sido o fator determinante para o fim da organização.

Meses depois de abrir o próprio negócio, o governo federal implantou o plano real, onde fixava os preços para conter a inflação até que houvesse a conversão e aceitação da moeda no Brasil. Com o ocorrido, os pequenos produtores tiveram que

enfrentar a alta concorrência do mercado e concorrer com grandes empresas do setor, isso fez com que vários empreendimentos ramo fechassem as portas.

Por sua vez, Nágila e José Luiz ainda investiram no empreendimento na tentativa de se manter. Em menos de dois anos, a granja foi fechada trazendo prejuízos à família, como por exemplo, a aquisição de empréstimos bancários para saldar as dívidas.

Os casos de empréstimos pessoais para abrir a própria empresa ou saldar as dívidas são comuns entre empresas familiares já que existe o desejo de concretizar um sonho, uma realização. Os recursos do empreendimento e da família se tornam um só, o que dificulta a organização e o controle administrativo de ambas.

No ano seguinte, o casal e três filhos se mudaram para Uberlândia, Minas Gerais. Para recuperar o dinheiro investido na última firma, outro empreendimento foi aberto, uma pizzaria.

Para abrir a empresa a ideia foi optar pela sociedade, neste caso, com outro casal que tinha o mesmo objetivo. Conflitos entre as duas famílias, dificuldades em designar tarefas e dar prosseguimento a administração da pizzaria levaram ao fim do estabelecimento em apenas seis meses. Novamente, Nágila e José Luiz tiveram prejuízos. Essencialmente, a falta de estratégia e planejamento foram pontos decisivos para o fechamento das empresas do casal.

Após cinco anos, já em Brasília, a família, por influência e colaboração de parentes resolveu montar outro empreendimento, uma loja de material de limpeza que foi aberta na categoria de microempresa.

De acordo com os depoimentos dos fundadores, em nenhum momento os integrantes fizeram pesquisa de mercado para analisar possíveis oportunidades ou desafios que poderiam enfrentar, bem como, reservas financeiras para manter as despesas iniciais. Além disso, a falta de conhecimento do setor e do mercado colaborou para a falta de profissionalismo. Como resultado, a loja de material de limpeza durou um ano.

Novamente, as possibilidades para adquirir dinheiro fizeram parte do elo entre família e empresa mais, neste caso foi o inverso: facilidades bancárias proporcionadas ao segmento de microempresa foram adquiridas para suprir despesas pessoais.



Ainda na perspectiva em desistir da loja, os fundadores tiveram a oportunidade de vender o ponto e investir na quarta experiência empresarial, a aquisição de um bar.

O estabelecimento se encontrava com infraestrutura pronta e funcionários já capacitados para lidar com o local. Aqui, todos os integrantes da família participavam e contribuíam com o desenvolvimento da empresa. As tarefas eram designadas a cada um, o que possibilitou maior controle administrativo.

Os motivos pessoais dos integrantes fizeram com que após sete meses de empresa, houvesse uma modificação na estrutura da organização. Com o intuito de ajudar parentes a obter o próprio negócio. Nágila e José Luiz decidiram incluir um produto a ser comercializado, que seria administrado pelos parentes, já que estes estavam passando por dificuldades. Com isso, um novo núcleo familiar se formava junto à firma. Duas famílias em um mesmo ambiente, porém com produtos e controles singulares.

A junção ocasionou conflitos familiares, competição e desentendimentos que passaram a fazer parte do cotidiano entre ambas as famílias até que os parentes saíram do bar e montaram, ao lado, uma firma no mesmo ramo dos fundadores.

O resultado não foi satisfatório para nenhum dos empreendimentos já que, os produtos comercializados eram os mesmos e a disputa por clientes ficou acirrada. Em um ano e meio, Nágila e José Luiz conseguiram vender o local e sair sem dívidas. Com a imagem negativa, que foi construída ao longo do tempo, os parentes do casal também desistiram do bar, porém com prejuízos.

Até o momento, a família de Nágila não abriu mais nenhuma empresa.

### **1.3 Exemplos positivos de empresa familiar**

Como exemplo de uma empresa considerada familiar que deu certo e continua a crescer no mercado, temos a Studium Vinil, fundada em 1994, Brasília. A empresa surgiu, inicialmente, com o trabalho do Srº Wilton, sua esposa Jane e seu filho mais velho, Márcio. A princípio, a família tinha a intenção de montar uma empresa que atendesse as necessidades de um mercado ainda pouco conhecido na

cidade. Com isso escolheram o ramo de sinalização (sinais de trânsito, segurança, etc.)

O Srº Wilton já possuía conhecimentos em arte final, pois trabalhava com editoração eletrônica, desenvolvendo arte para panfleto, cartazes e cartões de visita. O filho Márcio já trabalhava em uma empresa de sinalização, onde percebeu que o mercado era bastante promissor. A partir daí resolveram pesquisar e aprimorar os conhecimentos em sinalização.

Por meio de uma viagem ao exterior, a família teve a ideia de montar o próprio negócio e, no momento, aproveitaram a oportunidade para comprar equipamentos de última geração e dar início ao empreendimento que atenderia, até então, indústrias gráficas de Brasília.

Apesar de, na época, a família não ter desenvolvido nenhum planejamento aprofundado no assunto, os fundadores perceberam que o mercado necessitava de um serviço que tivesse qualidade, bom preço e rapidez. Estes foram os principais pontos levados em consideração pelos fundadores.

Com a empresa montada, o contrato com alguns clientes fez com que a firma se consolidasse cada vez mais no ramo. Márcio abandonou o local em que trabalhava (concorrente) e deu atenção unicamente às tarefas da Studium Vinil. Na mesma época, Jane era sócia minoritária e colaborava com a área financeira da empresa. Após sua aposentadoria, Jane passou a se dedicar exclusivamente às tarefas da Studium Vinil, enquanto Wilton, gerenciava as operações com clientes e o próprio funcionamento da loja.

Com o passar dos anos, o filho mais novo, Rafael, também passou a fazer parte da empresa. Em primeiro momento por uma necessidade financeira e posteriormente foi se interessando pelo trabalho desenvolvido no local. Neste período a empresa passava por uma fase de crescimento, ampliando os serviços oferecidos e trazendo novos funcionários, especialistas ou capacitados internamente.

No decorrer dos trabalhos, a família passou por etapas de crescimento, onde, juntos puderam ampliar os serviços partindo, inclusive, para a oferta de outros produtos, como por exemplo, a personalização e aplicação de banners e adesivos para empresas de diversos setores de Brasília. Há dez anos, a empresa desenvolve

e comercializa objetos em acrílico. Atualmente, além desses produtos, a Studium atua em projetos cinematográficos voltados para emissoras de TV.

Assim como em outras empresas familiares, a Studium Vinil também presenciou conflitos internos. Opiniões divergentes com relação a serviços e produtos da empresa foram um dos problemas enfrentados pelos integrantes. Ainda que essas divergências sobrecarregasse a família, a empresa não foi atingida no âmbito profissional, pois os próprios conflitos foram superados aos poucos, dando maior produtividade e consolidação da firma.

Na família, cada integrante participou e contribuiu, em seu momento, encarando o trabalho de maneira profissional. Há dois anos, Wilton e Jane passaram o comando da firma para os dois filhos, Márcio e Rafael.

O processo de sucessão aconteceu de maneira natural, pois os filhos já conheciam o desenvolvimento da empresa. Mesmo não necessitando de uma preparação específica para facilitar a mudança gerencial e administrativa, os novos sócios percebem hoje que precisam de maior capacitação para lidar com um mercado competitivo.

O atual sócio, Márcio, está fazendo cursos de atualização em Design Gráfico com ênfase em Corel Draw, Photoshop, InDesign, Comunicação Visual e Criatividade. Além disso, ele também está participando dos seminários desenvolvidos pelo programa destinado à empreendedores – Empretec, do Sebrae. Por sua vez, Rafael realiza cursos na área de gestão financeira, também desenvolvido pelo Sebrae.

A sociedade entre os irmãos se baseia na capacitação, treinamento e profissionalização entre donos e funcionários. Eles acreditam que assim como um planejamento bem elaborado, o conhecimento já adquirido no decorrer dos anos e atualizado por novas tendências são um dos fatores para a expansão e posicionamento da Studium Vinil no mercado de Brasília.

## 2 ADMINISTRAÇÃO EM EMPRESAS FAMILIARES

Ao abordar a empresa familiar como uma peculiaridade entre as organizações, entende-se a necessidade de compreender, primeiramente, o papel da administração dentro de uma companhia.

Em grande parte dessas empresas, o lucro financeiro é algo primordial entre os empreendedores, nesse caso, isso não deve ser o único ponto para que uma empresa tenha êxito em sua estrutura e organização. Entre as empresas familiares, os desafios são ainda maiores no processo administrativo, o que pode acarretar atritos interpessoais prejudiciais às questões financeiras.

A maneira como os dirigentes organizam as tarefas do cotidiano deve ser minimamente pensada antes mesmo de ocorrer algum tipo de problema. Como as responsabilidades serão executadas, quais objetivos devem ser alcançados e de que maneira a empresa se posicionará no mercado são questões que devem ser analisadas no início, como parte principal de uma empresa. A administração deve ser definida e aplicada no âmbito geral e específico de cada setor, por exemplo, a estrutura financeira, a humana, a tecnológica, entre outros.

De acordo com Kwasnicka (2004, p. 20) o termo administração pode ter vários significados e por isso a autora a divide em três vertentes. A primeira consiste no processo para a obtenção do resultado final. “Administrar é, portanto, um processo pelo qual o administrador cria, dirige, mantém, opera e controla uma organização”. O segundo conceito abrange a área da ciência, ou seja, o campo da administração é concebido pelos estudos de pesquisadores e aplicado em instituições acadêmicas, contribuindo assim para a teoria, inclusive, em outras áreas do conhecimento. Já o terceiro aspecto destacado pela autora é classificado no âmbito profissional. Nesse caso, o profissional recebe destaque para a operação em conjunto e de cada área específica dentro de uma empresa.

Esse grupo inclui todos os que exercem autoridade de supervisão sobre os outros. Como uma concepção de carreira, apresenta variedade de interesses e desafios, enfocando ocupações especializadas dentro de cada área funcional: marketing, finanças, recursos humanos, produção. (Kwasnicka, 2004, p. 21)

A primeira e a terceira análise da autora merecem destaque para a aplicação nas empresas familiares. Considerando o fato de que o lado afetivo está interligado ao meio profissional, é preciso capacidade de perceber as afinidades de cada um e assim separar a tarefa dos envolvidos para o andamento mais adequado possível no campo administrativo da empresa.

A administração não está confinada apenas a setores produtivos de bens e serviços. Até mesmo um núcleo familiar requer certo grau de administração. Quanto maior o nível de complexidade de atividade definida pelo grupo formal, maior a necessidade de aplicar os conhecimentos da ciência administrativa. (KWASNICKA, 2004, p. 19)

Oliveira (1997) ressalta que uma administração aplicada de maneira correta permite que o dirigente tenha maior controle sobre sua empresa, seja no âmbito interno como no externo. Estes dois ambientes devem estar alinhados para a aplicação da estratégia empresarial – processo fundamental – construído no início da companhia e continuamente avaliado. Com a estratégia definida seguramente haverá otimização dos lucros, redução de problemas interpessoais e de ameaças externas.

Para entender melhor a estratégia como um processo construtivo dentro da administração, Chiavenato (2004) a define como um esquema complexo, porém, determinante para o futuro, consolidação e sucesso da organização. O autor pontua quatro aspectos essenciais na estratégia:

- aspecto geral: a estratégia é analisada de forma global. Pontos internos e externos possibilitam a avaliação de oportunidades e fraquezas.
- comportamento organizacional: demonstra como a organização se posiciona e se relaciona com o ambiente externo. Nesse caso existe a relação no âmbito geral e específico dos envolvidos com a empresa.
- futuro: nesse caso, os objetivos ganham destaque, pois serão determinantes para saber onde, quando e como alcança-los. Os objetivos traçam o futuro a curto, médio ou longo prazo, definindo então as prioridades.

- participação: a atuação dos participantes e parceiros deve ser integrada. Quanto maior a participação dos envolvidos, maior a cooperação para alcançar os resultados esperados.

Os pontos destacados acima dão uma noção do que seria a estratégia em si, independente do tipo de organização. No caso das empresas familiares a aplicação dos itens parece fácil e lógica, principalmente, quando se fala em trabalhar de maneira integrada. Para aplicar a estratégia em uma empresa, deve-se ter em vista um planejamento singular, específico de cada situação e companhia analisada. O planejamento é um importante processo em qualquer empresa, inclusive as dirigidas por famílias.

## **2.1 Planejamento**

O planejamento é caracterizado como a maneira previsível de conquistar os objetivos em uma organização. Torna-se eficiente quando é compreendido e exercitado por todos os integrantes.

Pode-se afirmar que, nas empresas familiares, a função planejamento possui elevada importância em comparação às outras funções administrativas, pois a abordagem interativa com os executivos parentes deve ser muito bem definida e operacionalizada, pois as possibilidades de atritos – o lado negativo dos conflitos – são, normalmente, maiores do que em uma empresa com administração profissionalizada (OLIVEIRA, 1999, p. 48)

Para a elaboração do planejamento há pesquisa interna e externa para compreender as vantagens que podem ser melhor aproveitadas, assim como as desvantagens que devem ser trabalhadas para o alcance do êxito. Durante o estudo e as observações que se tem sobre a empresa escolhida, Oliveira separa três níveis existentes que facilitam a compreensão e delimitam os setores e suas funções na organização. Para o autor, os níveis do planejamento empresarial são: estratégico, tático e operacional.

O planejamento estratégico da empresa familiar é entendido por Oliveira como uma direção que dará uma visão ampla dos dirigentes ao ponto de apresentar

a empresa como um todo, suas mudanças e transformações futuras. Além disso, o planejamento estratégico também é defendido como uma forma de “controlar” as possíveis crises. Já o planejamento tático é setorial, por exemplo, planejamento tático de produção, finanças, recursos humanos, entre outros. Este seria a maneira de administrar melhor uma área específica para alcançar os objetivos amplos, do planejamento estratégico. O operacional, por sua vez, são as ações desenvolvidas dentro dos setores.

Embora os planejamentos terem níveis de direção diferentes, eles estão interligados. Quando todos os sistemas funcionam de maneira adequada, o dirigente consegue enxergar as “brechas”, solucioná-las e ainda, transmitir conhecimento à empresa, visto que a integração deve ser algo contínuo e fortalecida a cada dia.

Nesse processo, o executivo da empresa familiar deve fazer um equilíbrio entre os fluxos possíveis: o que se inicia no planejamento estratégico, passa pelos planejamentos táticos e chega ao nível dos diversos planejamentos operacionais; e vice-versa. Entretanto, a experiência profissional demonstra que se deve oferecer ampla prioridade para o primeiro fluxo, pois essa situação proporciona maior facilidade para se integrar todo o processo e partes da função planejamento nas empresas familiares. (OLIVEIRA, 1999, p. 50)

Com um planejamento bem definido é possível ter maior controle a curto, médio ou longo prazo. A ideia é rever o planejamento para não se perder com os conflitos presentes no cotidiano, além de acompanhar as mudanças no ambiente externo para encontrar a melhor solução o quanto antes. O próprio nome já diz, as questões do planejamento devem ser planejadas.

Apesar de este processo reduzir os riscos, conseguir maior poder administrativo e otimizar os benefícios dentro das empresas, não exclui o fato de que haverá problemas imediatos a serem resolvidos. Acontece que, com o planejamento trabalhado pelos dirigentes e executado por todos e vice-versa, há chances maiores de obter o que se deseja e contornar os conflitos com a preparação dos profissionais.

Para Ackoff (1976) o planejamento possui fases de construção e análise. As partes consolidadas não devem ser feitas exclusivamente para atender determinado setor unicamente, mas ter interligação com as outras partes também. Ainda que

diversos autores escolham construir o planejamento em ordens diferentes de prioridades. Ackoff (1976, p.4) prefere organizar da seguinte forma:

- 1 - Fins. Especificação de objetivos e metas
- 2 - Meios. Escolha de políticas, programas, procedimentos e práticas através dos quais se tentará atingir os objetivos.
- 3 - Recursos. Determinação dos tipos e quantidades de recursos necessários, como eles devem ser gerados ou obtidos e como eles devem ser alocados às atividades.
- 4 - Implantação. Determinação de procedimentos para tomada de decisão e de uma maneira de organizá-los para que o plano possa ser executado.
- 5 - Controle. Determinação de procedimentos para antecipar ou detectar erros no plano ou falhar na sua execução e para prevenir ou corrigir continuamente estes erros e estas falhas.

Após o processo de construção e definição do planejamento, Oliveira (1999) faz uma colocação necessária quando destaca o acompanhamento e avaliação posterior. Este ponto é observado como análise de desempenho e comparação ao que já foi realizado. Para as empresas familiares, é necessário rever o planejamento porque leva os dirigentes às reais situações, além de apresentar, após reflexão, os erros cometidos.

O processo de planejamento contribui para o crescimento da empresa assim como dos próprios integrantes. Conhecer o mercado e seus concorrentes, definir o público - alvo, a definição dos objetivos, entre outras questões contidas, ajuda a elaboração de outro aspecto, o conhecimento, visto no próximo capítulo deste estudo.

Outro ponto que favorece a dimensão do conhecimento na empresa é a profissionalização dos integrantes. Os funcionários ou, no caso das empresas familiares, dirigentes ou não, devem acreditar que as atividades desenvolvidas servem não só para o crescimento empresarial, mas a profissionalização é uma forma de aprendizado próprio.

## **2.2 Profissionalização**

No início deste estudo foi apresentado os principais fatores que geram conflitos nas empresas familiares. As relações interpessoais são, em grande parte, o pilar dos problemas enfrentados neste tipo de empresa. Sabendo que a ideia aqui é otimizar o



processo sucessório, entende-se que a valorização do profissional e o bom relacionamento interpessoal dentro da organização é uma área que deve ser compreendida e aplicada.

O termo profissionalização é bastante veiculado em empresas ou áreas da educação. Muitas vezes a palavra profissionalização não é bem compreendida pelos próprios fundadores das organizações. Segundo o dicionário Aurélio “profissionalização é ato ou efeito de profissionalizar-se, tornar-se profissional”, o que vulgarmente chamamos: “tornar-se safo no assunto”.

Ao destacar o profissional e as relações interpessoais nas empresas familiares, deve ser levado em consideração dois pontos: o profissional vindo de fora do ambiente familiar – contratado - e a equipe da família, profissionalizada dentro da empresa.

Oliveira (1999) considera que a profissionalização dos integrantes da família colabora não só para a construção administrativa adequada, mas também para o processo sucessório. Atribuir a continuidade do comando ao (s) herdeiro (os) facilita o processo quando o mesmo conhece o empreendimento, seus valores, crenças e cultura, dessa forma, ele promove maior assimilação das decisões atuais e futuras. Quando o herdeiro não está envolvido e não conhece a rotina do empreendimento, o futuro se torna ameaçador.

Assim como profissionalizar o integrante da família há também a preparação dos contratados para lidar com as rotinas ou, até mesmo suceder, administrativamente, o fundador. O autor observa vantagens e desvantagens em contratar o profissional para assumir tal cargo. Encontrar o perfil desejado é mais fácil, porém o recrutamento requer tempo e preparação. Por outro lado, a aquisição de outros conhecimentos do profissional escolhido pode ser a grande diferença para o empreendimento crescer no mundo dos negócios.

No caso das desvantagens há o choque da cultura organizacional da empresa com o perfil ou a maneira do profissional agir. Ou seja, o que poderia ser vantajoso, pode ser também o declínio da companhia. Outro aspecto negativo observado por Oliveira é a facilidade de perder o contratado, este, como não é parte da família, não se vê na “obrigação” de se manter preso à empresa, além das oportunidades que o mercado pode oferecer.

Fazer parte da empresa, seja o indivíduo da família ou o profissional contratado, requer um envolvimento diferenciado, pois os laços afetivos já estão inseridos na cultura organizacional. As relações que se formam dentro da empresa e o tratamento dado aos integrantes refletem na maneira como tratar um cliente, por exemplo. Portanto, preparar o fator humano é uma questão de escolha que pode trazer bons frutos à organização.

Considerando que alguns autores defendem que empresa familiar é aquela onde um ou mais integrantes da família pertencem à companhia, deve-se analisar então o trabalho em equipe, sendo parte deste conceito.

Os requisitos, benefícios e riscos especiais de equipes são acionados assim que pelo menos um objetivo comum exija a união de esforços. Isso porque o objetivo ou objetivos precisam ser igualmente compreendidos por todos os membros da equipe, e os esforços em conjunto precisam se coordenados. Como consequência, os riscos normais dos altos níveis de interação e comunicação aumentam, assim como ampliam-se as possíveis recompensas que provêm da colaboração e cooperação bem-sucedidas. (HARDINGHAM, 2000, p. 10)

Para Hardingham (2000), o trabalho em equipe pode ser proveitoso no ambiente de trabalho quando as interações e a comunicação sejam claras com todos os participantes, desde que não afete o resultado final do trabalho. Ao propor um trabalho em equipe, o dirigente deve observar as atitudes de cada um e a produção integrada para algo maior de produtividade.

A profissionalização nas empresas familiares é vista por Ricca (1998) como o exercício do poder e a estreita relação entre a visão dos proprietários e os interesses pessoais (particulares) dos integrantes da família. Para explicar melhor, Lodi (1993) diz que existem várias definições para a profissionalização nas empresas. Entre os pontos considerados estão: a relação entre os administradores contratados e os integrantes das famílias, as maneiras conservadoras dos familiares em contratar administradores e a administração mais racional e menos personalizada.

Lodi (2003) também explica que independente do número de herdeiros, é preciso que haja oportunidade e igualdade entre todos os membros e, por isso, as etapas de profissionalização devem ser aplicadas aos integrantes. Alguns critérios são adotados pelo autor como prioridades para a profissionalização, por exemplo,

ter um curso superior; experiência em outras empresas; avaliação fora do ambiente profissional como responsabilidades, comportamentos, motivação, entre outros; aceitação para exercer cargos inferiores.

Quando Ricca (1998, p. 39) cita algumas experiências com administradores profissionais, ele considera que: “Um administrador não é julgado somente pelo que sabe sobre sua função ou por sua especialização, mas principalmente pela forma como executa seu trabalho”. Dessa forma o autor defende a atitude certa no momento certo.

Além disso, a flexibilidade em lidar com os interesses dos funcionários e dos familiares. Essa sabedoria deve ser aplicada também nas questões internas e externas, em consonância com os aspectos definidos nos objetivos do planejamento da empresa.

Para facilitar a sucessão das empresas familiares, o planejamento e a profissionalização dão suporte também para a geração do conhecimento, fator agregado nas empresas que também possuem relevância para o êxito das empresas. Os profissionais que já conhecem as rotinas, os dados e informações das estratégias adotadas, entre outros aspectos, servem de embasamento para enriquecer ainda mais o que se sabe sobre a organização. O conhecimento é gerado ao longo dos anos, atualmente é bastante discutido como uma forma de aprimorar as ações desenvolvidas e evitar possíveis erros com as maneiras de adquiri-lo.

Com base nos estudos apresentados entende-se que quando a família resolve criar uma empresa é preciso se adequar às exigências no mercado. Dessa forma, questões vinculadas à administração devem ser avaliadas em conjunto com a intenção de fortalecer os vínculos para a execução de uma boa gestão. Ações como a definição da estratégia, construção e aplicação do planejamento e profissionalismo são essenciais não só para que a organização tenha maior controle e fortalecimento financeiro, mas também faz parte de um processo de aprendizado mútuo.

Decidir quais rumos a empresa deve tomar a curto, médio ou longo prazo requer um envolvimento maior entre os integrantes familiares. Compreender este processo facilita a percepção de que sem a profissionalização todas as demais ações passarão por etapas ainda mais difíceis, pois não, necessariamente, serão

efetivadas na linha administrativa, racional e até mesmo correta para o empreendimento. A contratação de profissionais envolve vantagens e desvantagens que precisam ser analisadas e decididas de acordo com o interesse ou necessidade da empresa, assim como a forma que os próprios integrantes serão capacitados para conhecer a própria empresa ou as melhores atitudes para enfrentar os desafios do mercado.

### 3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A cada dia as empresas estão mais conectadas a investir no conhecimento como forma de melhorar o ambiente interno e externo, provocando não só o estímulo dos integrantes, como também o crescimento da organização. Zabot e Silva (2002) defendem a ideia de que, a nível organizacional, quanto mais se cria novos conhecimentos em todas as atividades desenvolvidas, melhor é o desempenho nos momentos de mudança. Dessa forma tem-se um ambiente organizado e capaz de gerar inovação para o sucesso da produtividade.

Existem várias maneiras de gerar e/ou usufruir os conhecimentos dentro de uma empresa. Como exemplo, têm-se dirigentes, funcionários e profissionais que já conhecem as rotinas, os dados e informações das estratégias adotadas, entre outros aspectos, estes podem contribuir com o compartilhamento de suas experiências, assim como, fatores técnicos e aprimorados da tecnologia também enriquecem ainda mais o que se chama de gestão do conhecimento. “O conhecimento é adquirido, supostamente, primeiro por meio do processo de comunicação existente no meio localizado gerando informações ao mesmo” (ROSINI; PALMISANO, 2006, p. 125).

A gestão do conhecimento consiste em levar benefícios às organizações que desejam aprimorar, recuperar e se desenvolver a partir do processo de avaliação de dados e informações. “O conhecimento é, na verdade, um trunfo competitivo de extremo poder, e é de grande importância não só sua aquisição, como também sua criação e transferência”. (ZABOT ; SILVA, 2002, p. 66)

Para Rossatto (2003) a gestão do conhecimento é um processo que deve estar inserido na estratégia da empresa, pois, também é contínuo, revisto e visa o crescimento. Porém, essa gestão acontece com a participação dos indivíduos e da própria empresa. As ações desenvolvidas servem como um dos subsídios analisados e aplicados como pontos estratégicos de desenvolvimento, ou seja, a participação de todos os integrantes é parte fundamental no processo de gestão do conhecimento.

Essencialmente, a gestão do conhecimento utiliza processos organizacionais que buscam combinações de elementos e capacidade de processamento de

informações das tecnologias e da capacidade criativa e inovadora dos seres humanos.

A gestão do conhecimento passa a ser vista como um processo estratégico de negócios que viabiliza o compartilhamento, a conceituação, a sistematização e a operacionalização do conhecimento na empresa, com base na sua estratégia organizacional, tecnológica e na competência de seus colaboradores. (ROSSATTO, 2003, p.24)

A gestão do conhecimento também pode ser considerada como a aplicação correta das informações armazenadas para a geração de novas estratégias, metas e planos que permitem tanto a solução de conflitos como a promoção em aumentar o capital intelectual da empresa. “Gestão do conhecimento é identificar o que se sabe, captar e organizar esse conhecimento e utilizá-lo de modo a gerar retornos”. (STWEART, 2002, p. 172)

Com base nos conceitos apresentados percebe-se que as empresas familiares podem melhorar o desempenho quando utilizar, de forma correta, o conhecimento. A importância da criação e da aplicação dos recursos disponíveis possibilita um envolvimento construtivo entre os integrantes gerando maior controle sobre as decisões a partir do aprendizado adquirido no decorrer do processo das atividades desenvolvidas.

Entretanto, a nova realidade da abertura de mercado e a globalização consolidaram nova situação na economia, com forte influência nas empresas familiares. Nesse novo cenário, o processo de crescimento e desenvolvimento das empresas familiares depende, no mínimo, de elevada tecnologia para que a empresa familiar possa continuar no mercado. E para que isso ocorra é necessário que a empresa tenha altos recursos para capitalizar a tecnologia necessária (OLIVEIRA, 1999, p. 18)

Considerando que o conhecimento deve ser compartilhado nas organizações, nota-se a importância da etapa de integração, profissionalização e treinamento, citados no capítulo anterior deste estudo.

A implementação de ferramentas para gerenciar o conhecimento impõe mudanças de perfis profissionais nas empresas e novas maneiras de encarar o trabalho. Portanto, deve-se seguir etapas para adequar os

funcionários a nova gestão empresarial. Os executivos devem primeiro preparar as estruturas organizacionais para a gestão do conhecimento (ROSINI; PALMISANO, 2006, p. 108)

Para Zabet e Silva (2002) o treinamento não está separado do trabalho. A interação entre estes dois eixos passam a ser necessários quando o conhecimento passa a fazer parte da sociedade. Sendo assim, os autores destacam a necessidade em se manter informado sobre os avanços tecnológicos existentes juntamente com um núcleo formador de conhecimento dentro da empresa, tornando-a então mais competitiva e inovadora.

A gestão do conhecimento se baseia então na aplicação intelectual, pois não está na definição teórica, mas na execução real as maiores oportunidades e desafios. De acordo com as observações feitas pelos autores sobre as grandes empresas no mundo, percebe-se que até mesmo tecnologias simples podem gerar grandes resultados quando administrado por mentes inteligentes de colaboradores motivados e comprometidos.

Por outro lado, as tecnologias podem produzir resultados insignificantes caso o fator humano não saiba utilizar as informações geradas, levando à organização ao declínio diante das mudanças organizacionais e tecnológicas.

Rossatto (2003) também considera que é preciso estar continuamente atualizado para que o conhecimento não se torne defasado ou fora do contexto atual da sociedade.

O processo de gestão é contínuo e dinâmico, pois precisa incorporar as evoluções políticas, econômicas, sociais, tecnológicas e de mercado que ocorrem ao longo do tempo e que constituem o ambiente externo no qual a empresa está inserida. As fases da metodologia precisam ser, continuamente, avaliadas e aplicadas para atender as novas necessidades e requisitos resultantes dessas evoluções.(ROSSATTO, 2003 p. 25).

### **3.1 Criação do conhecimento**

Ao citar a gestão do conhecimento como um aspecto vantajoso para as empresas, Nonaka e Takeuchi (1997) descrevem o processo para a criação do

conhecimento e consideram que os ciclos destes conhecimentos são intermináveis, gerando a cada processo uma forma diferente de aprendizado e construção.

Os autores citados separam em cinco fases o processo de criação do conhecimento:

**1ª) Compartilhamento do Conhecimento Tácito:** consiste na transferência de experiência, pois não é facilmente transmitido em palavras. Portanto o compartilhamento do conhecimento tácito entre indivíduos com históricos, perspectivas e motivações diferentes torna-se importante quando enriquece e fornece informações ao conhecimento organizacional. Este processo é chamado de fase de socialização e deve ser configurado a partir de confiança mútua entre os envolvidos.

**2ª) Criação de Conceitos:** consiste em um compartilhamento entre o conhecimento tácito e o explícito, ou seja, a partir da interação e diálogo contínuo se permite a reflexão de maneira coletiva. Esta etapa é concebida pela verbalização em prol da concretização de conceitos. É a fase da externalização;

**3ª) Justificação de Conceitos:** nesta fase a organização analisa e conduz as determinações dos conceitos criados pela equipe na fase anterior. A análise se baseia em estabelecer critérios para determinar se, realmente, as perspectivas geradas se encaixam nos objetivos da organização e nas necessidades da sociedade. Entre os critérios aplicados nas organizações de negócios incluem custo, margem de lucro, grau de contribuição de um produto para o crescimento da empresa. Podendo, também, serem aplicados como critérios a qualidade e a quantidade. É a fase da justificação;

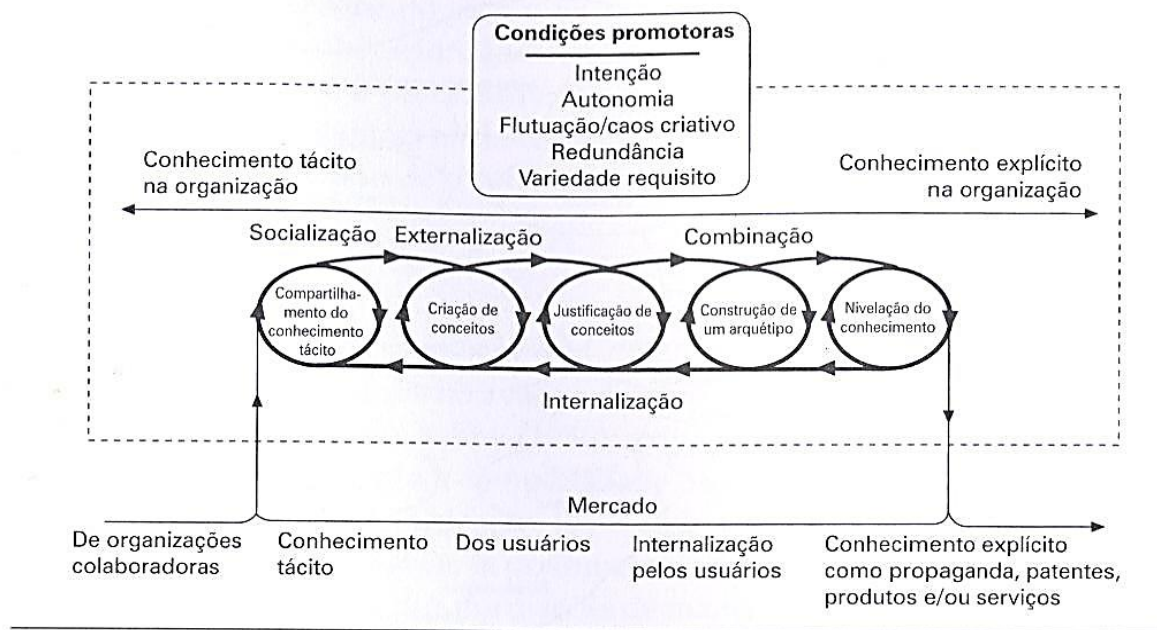
**4ª) Construção de um Arquétipo:** quando um conceito já está definido pela equipe e justificado pela organização, se torna algo concreto, possível de aplicar à organização. O arquétipo também pode ser considerado como modelo ou protótipo e pode gerar um novo produto ou uma inovação organizacional. É a fase de combinação;



**5ª) Difusão Interativa do Conhecimento:** o conhecimento organizacional não acaba com a conclusão do arquétipo. Já que é um processo, se trata de uma avaliação contínua, interminável que requer atualização a todo tempo. O novo conceito que foi criado, justificado e depois desenvolvido seu arquétipo, passa para um novo ciclo de conhecimento.

A figura a seguir apresenta os processos de conversão de acordo com o Modelo de Cinco Fases proposta por Nonaka e Takeuchi.

Gráfico 1 – Modelo de criação do conhecimento



Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional.

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p.95)

Sabendo que os indivíduos são fatores decisivos na geração e ampliação do conhecimento dentro de uma empresa, existem também, tecnologias que ajudam a organização à armazenar e difundir informações relevantes no processo de criação do conhecimento.

O uso de novas tecnologias é fundamental para a sobrevivência das organizações, já que as transformações e a rapidez do fluxo de informações por meios tecnológicos fazem parte do mercado atual. Com a tecnologia da informação há condições de gerar a vantagem competitiva, a integração, o posicionamento e a

imagem da empresa, tornar a comunicação interna e externa mais ágil, e ainda obter o processamento de dados, sendo um grande diferencial para a organização. (ROSSATTO, 2003)

A tecnologia da informação tem sido considerada como um dos principais fatores responsáveis pelo sucesso das organizações, tanto no nível de sobrevivência, quanto no aumento da competitividade. A tecnologia da informação, nesse contexto, é definida como uma convergência de diversas correntes de desenvolvimento tecnológico, incluindo microeletrônica, ciência da computação, telecomunicações, engenharia de *software* e análise de sistemas. (YONG, 1992 apud ZABOT; SILVA, 2002, p. 58)

O uso de novas tecnologias é benéfica para as organizações, já que as transformações e a rapidez do fluxo de informações por meios tecnológicos fazem parte do mercado atual.

Rosini e Palmisano (2006) defendem o conceito da divisão dos sistemas de informação para a obtenção do conhecimento sobre o que acontece na organização por diferentes níveis. A operacionalização destes sistemas deve ser executada, também, por profissionais de diferentes áreas e níveis, dependendo que tipo de informação que se deseja alcançar na empresa.

De acordo com os autores, existem alguns sistemas que facilitam e disponibilizam os resultados precisos para o desenvolvimento posterior do conhecimento da empresa. Rosini e Palmisano (2006) dividem os sistemas como: Sistemas de Informações Transnacionais (operacionais) – SIT; Sistemas de Informações Especialistas, Sistemas de Automação – SE,AS; Sistemas de Informações Gerenciais – SIG e, por fim os Sistemas de Apoio à Decisão – SAD.

Para compreender melhor as vantagens e como deve aplica-los dentro da empresa, Rosini e Palmisano (2006) classificam os sistemas citados da seguinte forma: O SIT é utilizado a nível operacional com o objetivo de fornecer o resultado diário de todas as tarefas desenvolvidas na empresa, como exemplo tem-se os relatórios de compra e venda e ordem de pagamento. Este é utilizado por profissionais de diferentes níveis, pois serve como alicerce para outros sistemas.

No caso do SE e SA já é direcionado à especialistas que pertencem a áreas específicas e especializadas. Este sistema permite a criação e propagação de novas

tecnologias e conhecimentos. Executado por especialistas, preferencialmente graduados, responsáveis por uma área da empresa.

O SIG serve para maior controle gerencial. Apesar de atender vários níveis da empresa, o SIG serve como base para o planejamento e tomada de decisão a nível gerencial, o que possibilita a produção de relatórios com resultados sintéticos com relação a operacionalização mensal, semanal e anual.

Por último o SAG, que serve para atender o nível estratégico da empresa. Este sistema utiliza as informações de todos os outros sistemas citados além das informações externas de mercado.

A divisão dos sistemas apresentados é facilitadora quando há o uso de softwares destinados para suprir as necessidades da empresa e receber os dados com mais confiabilidade, rapidez e precisão. Visto a importância das tecnologias para a organização atualmente, entende-se que o fluxo das informações possibilitam maior conhecimento sobre todo o processo organizacional.

Olhar o futuro da organização certamente requer um exame do papel dos computadores e sistemas computacionais. Sua capacidade de classificar, arquivar e acelerar o fluxo de informações em uma organizacional tem sido bem visíveis hoje e será por muitos anos. Por exemplo, uma classificação diária e sumariada das vendas auxilia a manter um estoque em níveis desejáveis e a assistir melhor o pessoal de vendas. Outras aplicações comuns do computador são na implementação de sistemas de controle e na manipulação de modelos matemáticos e no processamento de dados contábeis, bem como na administração de recursos humanos da empresa. (KWASNICKA, 2004, p.23)

Para utilizar as ferramentas tecnológicas no processo de conhecimento, Zabot e Silva (2002) acreditam que, assim como a própria tecnologia passa por processos de transformações e adaptações, a utilização destes meios dentro das empresas também deve ser aplicado por etapas para não gerar impacto entre os indivíduos. Existem três mudanças organizacionais que passam por diferentes níveis de aprendizado para as pessoas.

A primeira delas é a transformação da computação pessoal para a computação em grupo com as ferramentas disponíveis para este fim. A segunda mudança diz respeito à integração dos indivíduos a partir dos meios aplicados para que todos saibam o que acontece na empresa como um todo. Já a terceira mudança consiste na interligação entre os entes internos e externos da empresa. Este

processo evita o impacto brutal da inserção da tecnologia da informação na organização e proporciona inúmeras vantagens, por exemplo, maior entrosamento entre os indivíduos, aperfeiçoamento da comunicação, retorno (*feedback*) dos envolvidos com o produto ou serviço oferecido pela empresa e, aumenta ainda mais o conhecimento intelectual dos integrantes do processo e da empresa. (ZABOT; SILVA, 2002)

Ao inserir tecnologia nas empresas é preciso entender como será aplicada e as etapas definidas para promover a compreensão entre os integrantes, para isso o ideal é entender a cultura desenvolvida na organização. “A cultura organizacional das empresas é o que acaba sendo fator determinante para a implementação de processos de aquisição de conhecimento, além de influenciar na escolha do tipo de tecnologia a ser utilizada”. (ROSINI; PALMISANO, 2006, p. 10)

Zabot e Silva (2002) aprimoram este pensamento quando dizem que a mudança tecnológica cria um choque psicológico e sociológico dentro das organizações, pois transformam a maneira de pensar nas questões que dizem respeito a produtividade, gerenciamento e execução das tarefas no ambiente do trabalho. Os processos digitais e em rede deslocam todo os processos para algo inovador e tecnológico.

Para Rossatto (2003) mesmo que a empresa tenha meios tecnológicos eficazes ou adota uma filosofia adequada, o processo de gestão do conhecimento pode ser ineficiente quando a empresa não trabalha a cultura organizacional. Para adotar novas medidas dentro da organização é necessário preparar os integrantes no processo e isso deve ser realizado com envolvimento, integração, e comunicação entre os colaboradores e clientes.

Trata-se, portanto, da preparação da pessoa, vista como cidadão e trabalhador, para o desenvolvimento de competências que garantam tanto o sucesso da organização quanto seu sucesso e felicidade das pessoas, mediante uma carreira que privilegie não apenas o simples desempenho de funções mecânicas, mas também o desenvolvimento de um trabalho que tenha sentido e do qual o trabalhador se orgulhe de estar participando (ZABOT; SILVA, 2002, p. 15)

De acordo com Zabot e Silva (2002) quando se pretende realizar qualquer de mudança na organização é preciso planejamento, no caso da inserção de uma

gestão direcionada ao conhecimento, se refere também em uma mudança comportamental e organizacional. Os métodos e estratégias de ação para modificar a cultura da empresa devem ser diagnosticados previamente para tornar, até mesmo o processo de mudança, uma forma de aprendizagem.

Mudanças que podem interferir o processo organizacional são decisivas para o sucesso ou declínio de uma empresa. A preparação para tais acontecimentos são imprescindíveis para evitar erros atuais ou futuros na organização, planejar, acompanhar os processos e prever ações são questões inseridas em empresas preparadas no mercado.

Dessa forma as informações adquiridas, seja por meio comunicacional ou tecnológico, devem ser avaliadas por pessoas capazes de gerar vantagens para a empresa. A capacidade de transformar os conhecimentos gerados em grandes ações depende do processo escolhido e motivado pelos gerenciadores responsáveis em observar no decorrer de cada etapa, as mais criativas e melhores formas de transformar ideias em grandes negócios.

Apesar de ser um processo contínuo, percebe-se que o conhecimento gera ainda mais possibilidades de crescimento da empresa, visto que este ciclo pode ser usado tanto para beneficiar o aspecto interno ou externo da organização com as informações e decisões adquiridas.

## 4 PROCESSO SUCESSÓRIO

Diante as transformações existentes no mercado as empresas familiares também passam por mudanças importantes ao longo do ciclo de vida. Como foi mencionado anteriormente, tais modificações devem passar por etapas de entendimento, decisão, preparação e profissionalização dos indivíduos. A sucessão envolve um processo de todas essas situações citadas.

Para Gonçalves (2000), os autores que estudam as empresas familiares cometem o grande erro em colocar a sucessão como fator principal dessas empresas, inclusive em considerarem a situação como o momento mais decisivo e crítico das empresas familiares. Gonçalves então acredita que não existe uma única forma de sucessão e sim diversos contextos de configuração como a conjuntura do momento, a cultura organizacional, os envolvidos e as relações desenvolvidas dentro de cada organização específica.

Empresas familiares enfrentam situações complexas na hora da sucessão, afetando não só o destino do gestor atual, mas também o da família, dos empregados e das partes que tem uma relação de negócios com a companhia. O processo sucessório deve ter início antes que o fundador venha a falecer ou aposentar-se.

Algumas reflexões fazem parte do processo de sucessão, o fundador, nesse caso, tem papel fundamental quando toma atitudes corretas e evita os erros presentes na maioria das empresas familiares, como a centralização do poder, a falta de confiança e o autoritarismo. Para facilitar este processo as reflexões permeiam observações e ações preventivas tais como: quem será o novo responsável pelo comando da empresa, como será o processo de sucessão, que tipo de preparação é necessária para o processo de transição, que responsabilidades há em relação aos funcionários mais antigos.

Segundo Bernhoeft (1996, p.115), “o processo de sucessão nas sociedades familiares é algo muito delicado. Não existe lógica ou racionalidade que o resolva integralmente. O que necessita é um envolvimento e compromisso de todas as partes interessadas”.

Mesmo que com o decorrer dos anos o patriarca deixou de ter tanta autoridade sobre a carreira dos filhos, no Brasil não se tem o costume de distanciar

o patrimônio herdado da própria organização administrativa ao contratar um executivo profissional de fora:

O empresário nacional poderá até mesmo premiar executivos que se dedicaram, por muitos anos com competência, zelo e dedicação extrema, doando-lhes ações da empresa. No entanto, raramente essas ações, cedidas como forma de bonificação, terão valor econômico mais expressivo. Com toda a certeza, nunca serão suficientes para que o agraciado passe a ter alguma expressão no quadro de acionistas. (GONÇALVES, 2000, p. 322)

Mesmo que Gonçalves (2000) afirme que a contratação de um profissional para assumir a administração das empresas não seja muito praticada no Brasil, alguns autores desenvolveram situações em que essa ação não seja adotada de maneira imediata, mas trabalhada.

Ainda que o controle da administração esteja nas mãos do fundador de forma, muitas vezes, autoritária e decisiva das ações, as características negativas das empresas familiares devem ser revistas e analisadas no percurso da gestão, com os modelos administrativos apresentados nos capítulos anteriores, pois para facilitar o processo sucessório é preciso pensar no desenvolvimento da empresa e na desvinculação da propriedade apenas ou sob total controle da família.

Oliveira (1999) distingue duas situações ou opções presentes no processo de sucessão: quando existe a profissionalização dos executivos de fora da empresa para assumir o comando e quando os herdeiros passam a pertencer de um conselho administrativo ou não; e quando a própria família se encarrega de direcionar as decisões e assim escolher a melhor forma de administrar a empresa, gerando duas instituições, a empresa familiar e a família.

Sem dúvida a empresa familiar precisa ser profissionalizada ainda sob a gestão do fundador. Mas profissionalização não é o termo contrário à sucessão familiar são conceitos complementares. Uma boa profissionalização consolida-se com uma sucessão bem feita e vice-versa... A sucessão com êxito não é só um complemento, é o feliz acabamento do processo de profissionalização. (LODI, 1987, p.4)

No caso da sucessão entre a família, a empresa familiar pode estar ameaçada quando o processo ou a sucessão esteja forçando uma atividade

indesejada entre os herdeiros. Oliveira (1999) observa que alguns fundadores acreditam que os familiares herdeiros são competentes o suficiente para assumir o comando, muitas vezes, estes levam a empresa a problemas que podem resultar em riscos de declínio irreversível. Nesse caso, o melhor a se fazer é contratar um profissional para suceder os negócios. Ainda assim o autor defende a necessidade de profissionalização em ambos os casos.

Quando se considera o aspecto da continuidade do comando familiar e o executivo não tem um herdeiro adequado, pode-se utilizar a estratégia de consolidar uma empresa *holding*, na qual os herdeiros podem ficar sem trabalhar muito o dia-a-dia da empresa e, preferencialmente, também seu futuro (OLIVEIRA, 1999, p. 27)

O herdeiro pode ser eficaz em sua gestão ao assumir as responsabilidades da empresa não só quando deseja o cargo, mas também quando for preparado para isso. Este processo envolve o conhecimento da própria empresa, seus valores, crenças, cultura, rotinas e compreensão do planejamento, além disso a solicitação de um profissional para uma possível consultoria externa na área também pode ajudar o sucessor a assumir o comando de maneira a perpetuar o empreendimento. Ou seja, o sucessor deve executar as tarefas de maneira racional e considerar opiniões estratégicas para a obtenção do êxito.

Lodi (1987) diz que durante o processo de sucessão alguns aspectos devem ser levados em consideração para melhorar a transferência do poder, são estes:

- Faz-se necessário que os herdeiros conheçam a organização por completo, setor por setor e serviço por serviço;
- Começar de baixo;
- Os pais devem ficar imparciais nessa situação não obrigando a entrada dos filhos;
- Não misturar situações familiares com as situações organizacionais
- A geração deve crescer junto com o filho para que o mesmo possa suceder o pai.

Ao tratar o processo de sucessão nas empresas familiares, Bernhoeft (1996, p.47) reforça a ideia de profissionalizar todos os envolvidos, para ele é necessário ter gestores e, se for o caso, sócio profissionais. “O que estamos aqui dizendo é que

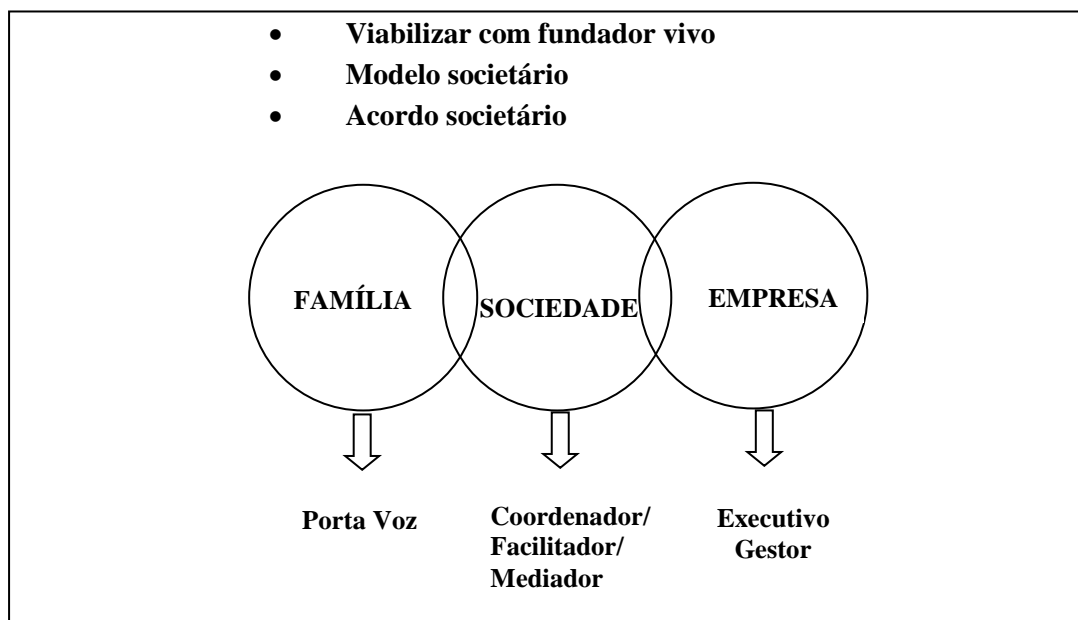


de nada adianta profissionalizar a gestão dos negócios, seja como familiar ou não, se o mesmo procedimento não for obtido com os sócios”.

Para explicar melhor o tipo de profissionalização entre os envolvidos, o autor faz um destaque no sentido de que a família não deve se afastar da gestão de negócios, e ainda faz uma análise sobre a mudança ocorrida na gestão quando há a sucessão, por conta disso a importância do preparo é ainda maior.

Bernhoeft (1996) apresenta uma figura onde demonstra as transformações que existem nessa situação, com evidência entre propriedade e sociedade, assim como a intermediação entre os interesses da família e da empresa. O gráfico desenvolvido pelo autor detalha como fica a empresa após existir a sociedade.

Gráfico 2 – A organização da empresa após o modelo societário



Fonte: Bernhoeft (1996, p.48)

O processo sucessório, em uma empresa familiar, deve ser planejado levando em consideração as particularidades de cada grupo familiar e empresarial. É preciso que haja, durante todo o processo, um clima de diálogo para tratar dos conflitos já existentes e dos que podem surgir. Os herdeiros devem ser conscientizados de que não vão herdar uma empresa, mas uma sociedade composta por pessoas que não escolheram e vice e versa. Assim, é preciso separar claramente os conceitos de família, propriedade e empresa.

Quando os sucessores não são preparados para assumir a empresa, algumas situações dificultam ainda mais a sucessão, como exemplo, a morte inesperada e

repentina do fundador. Além do dilema entre os familiares com relação aos negócios há também a desestrutura organizacional, que, querendo ou não, passa por crise quando não trabalhada anteriormente. Este fato gera ainda mais conflitos dentro da empresa, pois de um lado a família com seus laços afetivos foi pega de surpresa e do outro, a empresa que não possui mais o papel do dono, do líder e do fundador. A situação surpresa pode gerar o fim da organização diante de tantos problemas que passam a existir sem a peça-chave da empresa. Lodi (1987) faz observações nesse sentido quando a sucessão passa a ser um tormento para a organização.

... a família não estava preparada para entender a empresa; a atitude dos familiares foi de dilapidação do patrimônio; o fundador consumiu suas energias na construção do império e não teve tempo para educar os filhos; a profissionalização descaracterizou a empresa familiar; após a idade de ouro do fundador, não se conseguiu uma reorganização satisfatória; na última fase da vida, o fundador deixou sua crise existencial dilacerar a organização; não há um sucessor preparado ou não há consenso na família sobre qual dos pretendentes deve assumir; a rivalidade entre irmãos desorienta os profissionais. (LODI, 1987, p.4 )

Bernhoeft (1996) defende outro tipo de profissionalização dos herdeiros para uma efetiva sucessão. Ao optar por uma forma pouco usada no Brasil, o autor considera o modelo societário como a melhor opção para se ter uma sucessão justa, equilibrada e com redução de conflitos. Por isso a profissionalização dos herdeiros deve ser focada na preparação de bons sócios e não somente ou necessariamente o estudo da área em alguma faculdade ou a contratação de um profissional executivo de fora. A preparação para a sociedade pode ser otimizada ainda mais quando há tempo, compromisso, desejo de assumir a organização e visão de empreendimento do próprio fundador. “Não os preparamos para serem bons gestores. Isso a escola e a prática já vêm fazendo. O que se busca é prepara-los para serem sócios numa relação de crescimento e respeito mútuo”. (Bernhoeft, 1996, p. 61)

Para Bernhoeft (1996), para que a sucessão tenha sucesso as partes interessadas, fundador, família e herdeiros, têm que estar em perfeita harmonia. Nesse pensamento as responsabilidades e compromissos com a empresa se constroem com diálogo, compreensão e confiança entre as partes. Sem estes acordos o testamento deixado pelo fundador será desnecessário quando o quesito é bom desenvolvimento da empresa na sucessão.

Conforme diversos autores que discorrem sobre as empresas familiares e seus processos de sucessão percebe-se que o processo sucessório é necessário, mas como e qual a melhor atitude a ser tomada depende de cada caso específico, desde a preparação do fundador para os possíveis herdeiros até mesmo, em caso repentino, em como a família irá conduzir os novos procedimentos.

Os fatores escolhidos para dar prosseguimento à organização devem ser analisados e definidos em conjunto para, futuramente não existir conflitos ainda maiores a ponto de por em risco a dissociação entre os entes e assim, a extinção da empresa. Entre as ações preventivas que podem facilitar o processo de sucessão nas empresas familiares, é a integração e a participação, fazendo com que cada parte envolvida no processo assuma sua responsabilidade e comprometa-se mais intensamente com a continuidade da organização. A aceitação da mudança ocorrida está ligada à profissionalização dos herdeiros e, se for o caso, também dos sócios ou executivos profissionais que passam a fazer parte do empreendimento.

## CONCLUSÃO

No mundo corporativo, as empresas familiares apresentam características singulares e diferentes de qualquer outro tipo de organização.

O desejo de levar a companhia ao sucesso, com desempenho eficiente e eficaz a todos os membros da família, requer integração e preparação para lidar com prováveis conflitos nas relações interpessoais e de gestão.

A maior dificuldade enfrentada por essas empresas está em desassociar o emocional do profissional. Mesmo que esta relação pareça ser benéfica, em alguma ocasião os envolvidos terão que lidar com situações puramente racionais para o bem da companhia. É neste momento que surgem os conflitos e acabam por prejudicar o desenvolvimento da empresa.

Assim, como qualquer outro empreendimento, a empresa familiar necessita ser profissionalizada.

Uma administração competente envolve estratégia, planejamento e controle. Esta concepção adquire-se com a capacitação de todos os seus partícipes, especialmente os gestores, que devem estar preparados, dentre outros aspectos, a solucionar problemas e potencial para expandir os negócios.

Pelos fundamentos apresentados neste trabalho, o fato gerador que impulsiona um desenvolvimento sustentável na organização é o emprego, em toda a sua essencialidade, do conhecimento.

No decorrer deste estudo observou-se que, empresa que usa o conhecimento ou implanta uma gestão do conhecimento visa a profissionalização da equipe, pois aprimora a capacidade individual e coletiva da organização, compondo a concepção estratégica e operacional de uma empresa. Além de proporcionar maior facilidade de compreensão da firma entre os integrantes, a profissionalização também colabora para a solução de possíveis conflitos, e ainda a ajuda no processo sucessório, etapa vivenciada e preocupante das empresas familiares.

Para competir no mercado atual é necessário acompanhar e controlar todas as decisões atribuídas dentro da empresa e ainda o cenário externo, assim como concorrentes e inovações, enfim, oportunidades e desafios do mercado.

Observando este aspecto foi levado em consideração a importância de uma gestão direcionada ao conhecimento no tipo de companhia aqui estudada.

O processo sucessório também requer atenção especial nas empresas familiares, visto que, sem preparo há maiores chances de por em risco a organização. Gestores dispostos a dar continuidade a organização devem adotar medidas que facilitem este processo. Observar a capacidade e disposição dos integrantes em assumir este compromisso é uma das primeiras reflexões para dar prosseguimento no processo, após este diagnóstico a opção de como profissionalizar os futuros herdeiros se dá de maneira natural e eficiente.

Como síntese do contexto apresentado, a inovação é o principal aspecto que impulsiona e motiva os integrantes de uma organização com características familiares. Além de estabelecer princípios norteadores para o engrandecimento da empresa, possibilita o fator criativo, a comunicação e a inter-relação social, manifestada pelo conhecimento e profissionalização, cujo fundamento principal recairá numa gestão promissora, permanente e competitiva.

## REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1976.

BERNHOEFT, R. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)**. São Paulo: Senac, 1996.

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto alegre: Bookman, 2005.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso nas organizações**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

DONNELLEY, Robert G. **A empresa familiar tem suas vantagens e desvantagens, o importante é identificá-las e compreendê-las**. v.2. Boston: Biblioteca Harvard de Administração de empresas, 1976.

GERSICK, K E; DAVIS, J A; HAMPTON, M. M; LANSBERG, I. **De geração para geração: Ciclos de Vida da empresa Familiar**. São Paulo : Negócio Editora, 1997.

GONÇALVES, S. **Patrimônio, família e empresa: um estudo sobre as transformações no mundo da economia empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

HARDINGHAM, A. **Trabalho em equipe**. São Paulo: Nobel, 2000.

KWASNICKA, E. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2004

LEONE. N.M.C.P.G; **A Empresa Familiar Brasileira e a Opinião de seus Dirigentes Sobre o Processo Sucessório**. Disponível em: [http://www.ti.usc.es/lugo-xiii-hispano-lusas/pdf/01.../24\\_querra.pdf](http://www.ti.usc.es/lugo-xiii-hispano-lusas/pdf/01.../24_querra.pdf)>. Acesso em 10 Out. 2007.

LEMOS M. de F. M. O processo de sucessão em empresas familiares. **Revista FAE BUSSESS**. n.5,abr. p. 40-42, 2003.

LODI, J.B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1993.

LODI, J.B. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

MARTINS, I. **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram dinâmica da inovação**. 20.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OLIVEIRA, D.P.R. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, D.P.R. **Excelência na administração estratégica**: a competitividade para administrar o futuro das empresas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PROFISSIONALIZAÇÃO. In: Dicionário Aurélio. Disponível em: <<http://www.dicionariodoaurelio.com/Profissionalizacao.html>>. Acesso em: 15 out. 2012.

RICCA, D. **Da empresa profissional à empresa familiar**. São Paulo: CL-A Cultural, 1998.

ROSINI, A.M; PALMISANO, A. **Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2006.

ROSSATTO, M.A. **Gestão do conhecimento**: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível. Rio de Janeiro: Interciência, 2003.

SEBRAE, Artigos para MPE's: **No Brasil 90% das empresas são familiares**. Disponível em: < [http://www.sebrae-sc.com.br/newart/mostrar\\_materia.asp?cd\\_noticia=10410](http://www.sebrae-sc.com.br/newart/mostrar_materia.asp?cd_noticia=10410)>. Acesso em: 21 Out. 2010.

STEWART, T. A. **A riqueza do conhecimento**: o capital intelectual e a nova organização. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

ZABOT, J. B. M; SILVA, L. C. M. **Gestão do conhecimento**: aprendizagem e tecnologia: construindo a inteligência coletiva. São Paulo: Atlas, 2002.